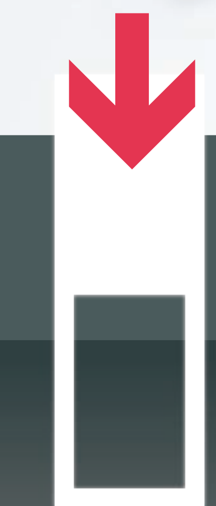
MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE VEILLE SUR INTERNET







Ne cherchez plus,

KB Crawl

veille pour vous

www.kbcrawl.net

Résumé

- Dans le contexte concurrentiel actuel, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des opportunités et des menaces auxquelles l'entreprise est confrontée. La création de cellules de veille et de services d'information permet aux firmes multinationales et nationales d'appréhender au mieux leur environnement et d'anticiper les évolutions.

- L'objectif de ce document est de permettre à toute société, PME ou grand groupe, de **mettre en place de façon efficace une cellule de veille sur Internet** afin de mieux maîtriser l'information utile disponible en ligne.

- Il s'adresse donc autant aux **dirigeants** souhaitant conquérir de nouvelles parts de marchés qu'aux responsables de services Information/Documentation désireux de proposer une gamme de produits et services plus complète intégrant la veille sur Internet.

- La première partie de ce livre blanc est consacrée aux **enjeux de la veille** sur Internet ainsi qu'aux étapes préalables au lancement d'une telle démarche.

- La seconde partie concerne plus précisément la mise en place d'une cellule de veille sur Internet et est illustrée par des exemples d'utilisation de l'outil de veille sur Internet KB Crawl (www.kbcrawl.net).

- Ce livre blanc se veut donc **pragmatique** pour pouvoir servir de base à la mise en place d'une cellule de veille sur Internet dans tout type de structure (PME, Administration, grand groupe, etc.)

- Ce livre blanc essaye de répondre aux questions des entreprises envisageant de se lancer dans la veille : quels en sont les enjeux pour mon entreprise ? Qu'ai-je à y gagner ? Quels sont les éléments clés pour concevoir ma cellule de veille ? Quelles sont les étapes que je dois suivre pour que mon projet aboutisse dans les meilleures conditions et que la veille génère de réels gains ?

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net

Sommaire

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net

P08 - 00120 - A4fr - A1

Méthodologie de mise en place d'une cellule de veille

- La mondialisation a, au moins en partie, aboli les barrières entre les états et mis un terme aux logiques excessives de protectionnisme économique direct (barrières douanières) ou indirect (normes locales, autorisation de mise sur le marché). Il n'en demeure pas moins que si elle offre de nombreuses opportunités de développement, elle est aussi l'une des sources principales de danger économique.

- En ouvrant leurs frontières pour atteindre d'autres marchés, les Etats ont aussi exposé certains secteurs d'activité autrefois chasse gardée nationale à la concurrence internationale.

- Si l'on conjugue cette complexité du marché, sortant des cadres nationaux connus et acquis, avec le raccourcissement des cycles de vie des produits, l'accélération des innovations incrémentales ou de rupture et avec des frontières technologiques de plus en plus ténues, on comprend que la surveillance de son environnement est, plus que jamais, un facteur clé de succès pour toute entreprise.

- L'information, qu'elle soit concurrentielle, législative, normative ou environnementale se trouve donc à présent au cœur des préoccupations des entreprises.

- La mise en place et l'existence de cellules de veille au sein des entreprises permet en partie de systématiser la collecte d'informations utiles et de s'assurer qu'elles sont correctement traitées et distribuées.

- Le lancement d'une cellule de veille ou d'un service d'information-documentation nécessite d'adopter une démarche structurée permettant de les concevoir au mieux en fonction des pratiques informationnelles déjà existantes, des besoins en information, qu'ils soient clairement identifiés ou prévisionnels, et aussi de l'organisation et de la culture de l'entreprise.

- Ce guide a été rédigé dans le but de permettre à tout type d'organisation, d'identifier les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'une cellule de veille afin de pouvoir structurer sa démarche et d'appréhender au mieux son projet. Il apporte des réponses claires aux différentes questions qui se posent tout au long du projet, de la conception jusqu'au déploiement d'un dispositif de veille.

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net

1 Les enjeux de la veille stratégique sur Internet

Dans une société globalisée et hyper-compétitive il devient impossible pour une entreprise de se passer d'informations concernant son environnement.

La création d'une cellule de veille est donc une réponse à un besoin réel, celui de connaitre le milieu dans lequel l'entreprise ou l'organisme évolue, afin de prendre les meilleures décisions, de saisir d'éventuelles opportunités et d'éviter les menaces, qu'elles soient liées à des actions concurrentes ou bien par exemple à des évolutions du cadre juridique ou normatif.

Il est donc nécessaire de fixer des missions prioritaires à la cellule de veille sur Internet qui, en fonction de son évolution mais aussi des problématiques rencontrées par l'entreprise, en assurera tout ou partie.

On peut ainsi dégager plusieurs missions incombant à une cellule de veille stratégique, telles que l'accroissement du périmètre de la surveillance concurrentielle, mais aussi sa systématisation, la veille sur les média, qu'ils soient traditionnels ou émergents, l'amélioration des flux d'information...

a. Améliorer la surveillance concurrentielle

Il s'agit de connaître en détail les acteurs qui composent l'environnement proche et éloigné de la société : cet environnement est constitué des concurrents mais aussi de clients, fournisseurs, partenaires, etc.[1] qui pourront eux aussi faire l'objet d'une mise sous surveillance spécifique.

Ces éléments peuvent permettre de détecter des menaces ou des opportunités de marché à travers l'étude du comportement des concurrents, de leur positionnement prix ou de l'identification, en amont du lancement voire même de l'étude, de nouveaux produits ou services.

Par ailleurs comme nous l'avons vu précédemment, les frontières concurrentielles sont de plus en plus minces et instables et l'on voit désormais des entreprises envahir de nouveaux marchés ne relevant pas a priori de leur cœur de métier.

L'objectif visant à améliorer la surveillance concurrentielle devra donc en premier lieu prendre en compte la qualité de la veille sur un marché à travers différents critères :

-Exhaustivité de l'information collectée sur les concurrents en considération des axes de surveillance retenus

[1] Selon Michael Porter, 5 forces majeures pèsent sur l'entreprise : le client, le fournisseur, les produits de substitution, les concurrents et les nouveaux entrants potentiels.

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net
P08 - 00120 - A4fr - A1

- **Délai entre l'émission d'une information concurrentielle et sa transmission au destinataire final**
- **Gain de temps réalisé grâce au dispositif de veille**
- **Valeur ajoutée à l'information lors des différents traitements appliqués à l'information collectée.**

La veille concurrentielle est souvent l'un des piliers de la veille stratégique, la survie d'une entreprise dépendant de sa capacité à réagir voire à anticiper les actions des ses concurrents.

Un des objectifs prioritaires de la veille concurrentielle est donc de diminuer l'asymétrie informationnelle subie par les décideurs afin qu'ils puissent prendre des décisions dans un environnement moins incertain pour eux. En ce sens, la mise en perspective des informations collectées, la capacité d'identification des signaux faibles[2] et la lisibilité pour les décideurs restent des points essentiels d'une veille concurrentielle efficace.

→ A retenir : Une grande partie des informations sont disponibles librement sur Internet, très souvent sur les sites Web des sociétés, d'associations professionnelles ou sur des portails sectoriels. La masse d'information ainsi accessible et sa surveillance représentent des coûts humains importants lorsque cette dernière n'est pas automatisée. L'apport des logiciels de veille est donc crucial pour l'automatisation de ces tâches à faible valeur ajoutée afin de permettre de se recentrer sur le traitement et l'analyse de ces sources d'information.

b. Surveiller les média traditionnels

La surveillance des média traditionnels est une figure imposée de la veille. Bien que souvent faiblement différenciatrice et peu stratégique, l'information diffusée dans les mass média ou dans des supports ouverts ne peut être occultée. En effet, si fidèle à la loi de Pareto[3], elle ne représente qu'une faible valeur rapportée à sa masse, elle reflète toutefois les tendances lourdes d'un secteur d'activité.

Par ailleurs, la veille sur les sources de presse a été très largement démocratisée dans le cadre de veilles relatives à la notoriété de l'entreprise. Celle-ci est d'ailleurs souvent managée par les directions communication ou marketing afin d'évaluer les retombées de leur politique de communication ou de leurs campagnes publicitaires.

L'automatisation de la surveillance de ce type de média est d'autant plus essentielle qu'elle ne recèle qu'une faible valeur. La systématisation de la numérisation de la presse à travers l'accessibilité totale ou partielle, payante ou temporairement gratuite de son contenu permet désormais aisément et à moindre coût de mettre en place une surveillance quasi-exhaustive des mass média.

[2] Ansoff, H. I. (1975), "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", California Management Review, vol. XVIII no. 2, pp. 21-33

[3] La loi de Pareto ou distribution de Pareto a été appliquée dans différents domaines et dit entre autre que 80 % des produits représentent seulement 20 % de valeur.

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net

La mise à disposition par les média de flux RSS[4], généralistes ou ciblés, facilite l'utilisation de logiciels de veille qui en permettent la surveillance et l'indexation en temps réel et démultiplient son impact à travers la rediffusion des informations sur les portails d'agrégation de news tels que Wikio ou Google Actualités.

Le gain de temps réalisé sur des tâches de pure surveillance peut dès lors être plus efficacement utilisé à l'analyse des masses d'information collectées et leur mise en perspective (tableaux de bords, cartographie de l'information, text-mining…).

→ A retenir : L'information publiée dans la presse offre souvent une vision différente de celle publiée sur les sites institutionnels des sociétés. Ces informations sont en général facilement disponibles et à moindre coût; cependant, il est nécessaire de multiplier l'accès à ce type de sources afin de pouvoir effectuer des recoupements et éliminer d'éventuels biais. Par ailleurs, l'impact médiatique de la presse traditionnelle est suffisamment important pour que l'entreprise ne puisse ignorer son pouvoir d'influence auprès de ses clients ou partenaires potentiels et se doive donc de surveiller ce que la presse dit d'elle ou de ses produits.

c. Surveiller les blogs et les forums

Les dernières évolutions du Web ont vu le développement des média alternatifs voire du journalisme participatif.

Si auparavant la publication d'informations sur Internet était majoritairement réservée aux organismes officiels, à la presse et aux entreprises, le développement des plate-formes de blogs et autres gestionnaires de contenus permet désormais à quiconque – ou presque – de diffuser sa propre information, sa propre vision des choses et d'un événement en particulier.

A ce titre, la veille sur les blogs, forums et réseaux sociaux s'avère désormais incontournable afin d'identifier les avis négatifs de consommateurs sur une entreprise ou sur un produit.

Quelques cas d'école récents ont montré que la mobilisation de ces nouveaux modes de publication pouvait revêtir un caractère revendicatif et faire plier certaines décisions prises par les entreprises. Qu'il s'agisse du cas d'école « Dell Hell[5]» ou tout dernièrement du cas HSBC[6], ces derniers ont mis en exergue l'importance d'une veille environnementale ne pouvant plus se cantonner aux média traditionnels.

[4] Really Simple Syndication ou Rich Site Summary ou RDF Site Summary. Le RSS fait partie du Resource Description Framework à l'intérieur du frameword Web sémantique (http://www.w3.org/2001/sw/), effort collaboratif impliquant chercheurs, entreprises, acteurs du Web, et coordonné par la W3C.

[5] En 2005, Jeff Jarvis publia sur son blog une lettre ouverte au PDG de Dell (http://www.buzzmachine.com/2005/08/17/dear-mr-dell/), pointant du doigt les problèmes rencontrés avec le service client de Dell et les invitait par ailleurs ouvertement à se renseigner sur leur image via les principaux moteurs de recherche de blogs tels que Blogsearch et Technorati.

[6] En décembre 2007, HSBC qui voulait faire payer un taux d'intérêt de 9,9 % sur les découverts bancaires des étudiants en Grande-Bretagne a été obligé de reculer face à la pression de la « National Union of Students » qui appelait au boycott de la banque sur un groupe Facebook réunissant plus de 5000 participants.

La veille sur Internet permet d'identifier le plus en amont possible l'apparition de signaux faibles pouvant mettre en cause la qualité des produits ou bien encore la relation clientèle des entreprises.

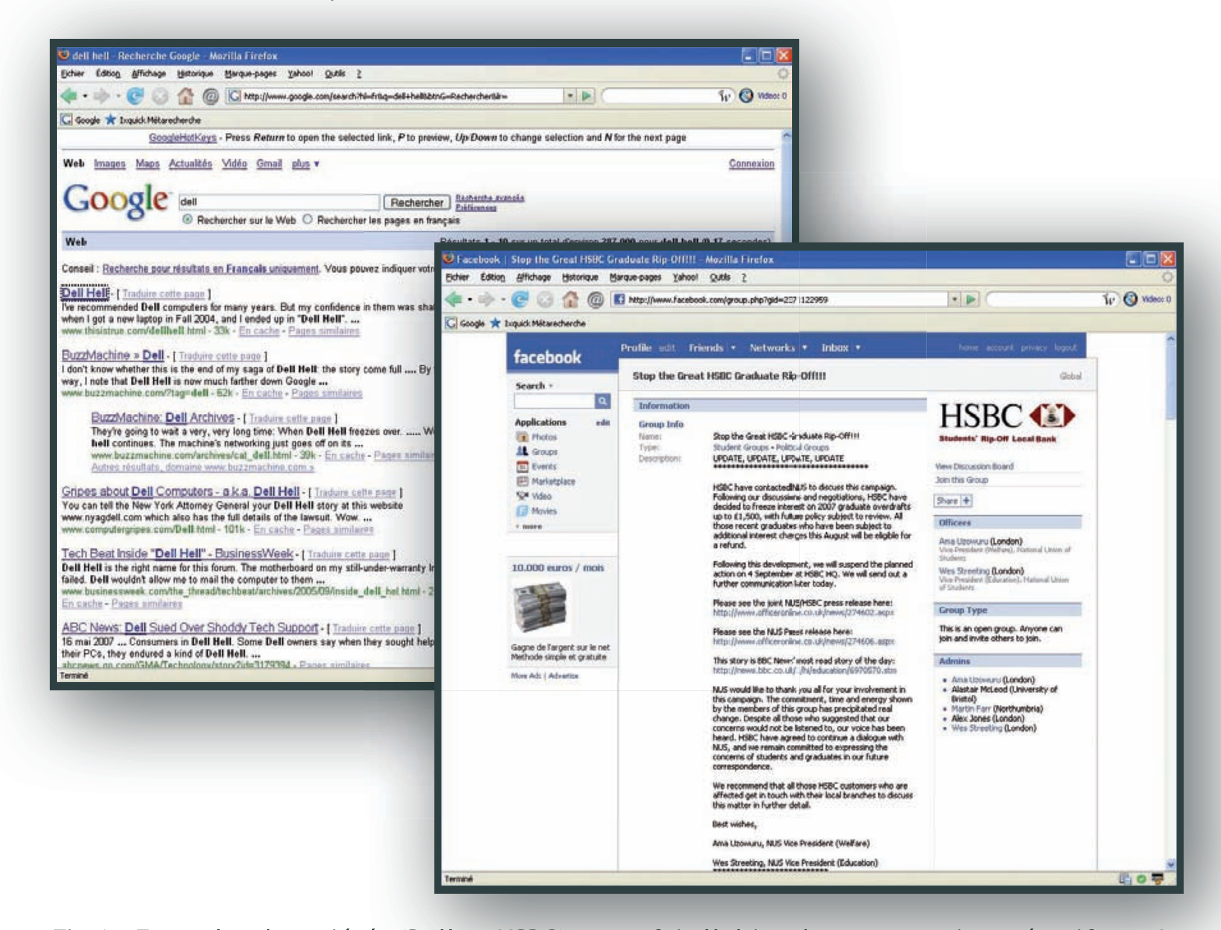


Fig 1 : Exemples de sociétés (Dell et HSBC) ayant fait l'objet de commentaires négatifs sur Internet

Cette veille sur les forums est d'autant plus complexe que les sources sont souvent peu connues et diverses. Il est ainsi possible de trouver des informations sur des forums sectoriels mais aussi sur des blogs individuels ou encore sur des réseaux sociaux dont l'accès est parfois limité aux seuls utilisateurs. Il est donc essentiel de mettre en place une surveillance sur les sources déjà clairement identifiées mais aussi de surveiller l'apparition de nouvelles sources diffusant des avis de consommateurs ou bien encore des rumeurs, relatives à l'entreprise, à ses dirigeants ou à ses produits.

Dans ce cas précis, l'**automatisation de la veille permet l'identification de signaux faibles** et la mise en place, avant qu'une situation ne devienne critique, d'actions de communication ou de contre-influence.

→ *A retenir : Avec la multiplication et la simplification de l'accès au Web et grâce à l'apparition des blogs personnels, des blogs d'experts, des Wikis, etc. les internautes publient de plus en plus d'informations et multiplient les commentaires à propos des sociétés et de leurs produits. Il est donc nécessaire de surveiller ces sites riches en contenu et fréquemment actualisés (tests consommateurs, avis concernant les produits, etc.)*

d. Permettre une diffusion ciblée des informations

La cellule de veille a pour objectif de collecter l'information disponible. Elle est aussi responsable de la diffusion des informations pertinentes. La collecte des données ne doit pas être une fin en soi mais une étape du processus de veille. L'information doit être dirigée au bon endroit vers la bonne personne dans les délais qui conviennent.

Cela implique une bonne connaissance des problématiques métiers spécifiques mais aussi une définition correcte des axes de surveillance en étroite relation avec les axes stratégiques de l'entreprise.

La valeur d'une information ne dépend donc pas que de sa teneur mais plus de l'adéquation entre la personne qui la détient et l'usage qu'elle peut en faire.

La diffusion ciblée des informations et plus généralement l'amélioration des processus de circulation de l'information, de sa collecte à sa diffusion en passant par sa validation, est une tâche essentielle dont doit s'acquitter la cellule de veille.

La veille ne doit pas se couper de ces problématiques de diffusion car l'information n'a d'importance que lorsqu'elle est utilisée et donc diffusée. A cet effet, on inclura dans la diffusion sélective de l'information les problématiques de support et de présentation.

La forme donnée à l'information est un élément essentiel de son appropriation par les destinataires. Par ailleurs, qu'il s'agisse d'une newsletter électronique, d'une revue de presse sur support papier ou tout simplement d'un flux d'informations, la structuration des livrables de veille doit refléter l'importance relative des sujets du point de vue du destinataire.

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net



Conditions nécessaires à la mise en place d'une cellule de veille sur Internet

Une cellule de veille sur Internet est une activité de soutien à d'autres activités. L'information qu'elle collecte et la valeur ajoutée qu'elle créée à travers les analyses qu'elle produit et les documents qu'elle diffuse doit **alimenter un processus décisionnel** ou participer à la capitalisation d'informations utiles aux différents métiers. A cette fin, elle doit se décomposer en plusieurs étapes nécessaires à sa conception juste, en accord à la fois avec les pratiques de l'entreprise, avec sa relation à l'information, avec ses contraintes techniques et avec surtout ses besoins en information.

a. Analyse de l'existant

En phase préalable de mise en place d'un dispositif de veille sur Internet, on s'attachera à dresser un état des lieux de la maîtrise de l'information dans l'entreprise. On se posera donc certaines des questions suivantes[7] :

- *Quels sont les moyens alloués à l'achat et à la maîtrise de l'information, qu'il s'agisse de coûts directs ou indirects ?*
- *Quels sont les moyens humains mobilisés par les processus existants (en équivalent jours hommes) ?*
- *Quelles sont les sources d'information ponctuelles et récurrentes utilisées dans l'entreprise ?*
- *Quelles sont les veilles spécifiques actuellement déployées ?*
- *Existe-t-il un accès centralisé à l'information et quelles sont ses relations avec les différentes personnes ou cellules qui produisent ou stockent de l'information ?*
- *Quels sont les logiciels qui traitent, capitalisent ou diffusent de l'information ?*
- *L'information collectée est-elle validée et traitée ?*
- *L'entreprise est-elle capable de construire et d'exploiter ses propres méthodes et modèles d'analyse concurrentielle ?*
- *Existe-t-il des veilles spécifiques qu'il s'agisse de veille concurrentielle, documentaire ou scientifique ?*

[7] On pourra s'inspirer de l'ouvrage de Bernard Besson et Jean-Claude Possin, « L'audit de l'intelligence économique » qui donne de nombreuses pistes sur la façon de mener une analyse de l'existant des pratiques de veille et sur la maîtrise de l'information.

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net

Les questions pouvant être posées sont nombreuses dans cette phase d'audit et pour la mise en place d'une cellule de veille sur Internet visant à apporter des compétences et des savoir-faire sur la collecte et le traitement de l'information numérique déstructurée. Il est particulièrement important de recenser les sources d'informations électroniques internes ou externes et d'estimer le degré de confiance des différents interlocuteurs dans l'information émanant du Web.

L'autre axe d'analyse doit se concentrer sur l'évaluation des coûts actuels de la gestion de l'information. L'achat de données et d'information, les temps de collecte, les coûts cachés liés à une collecte décentralisée et désorganisée d'informations sont des points importants pouvant justifier la mise en place d'une cellule de collecte d'information sur Internet au service de l'entreprise. L'analyse succincte du temps passé par les différents services et personnes à surveiller un ensemble de sources Web est un indicateur important d'économies potentielles.

La sous-traitance interne des tâches de surveillance Internet à des personnes formées à ce métier et utilisant des outils permettant d'automatiser en grande partie des tâches récurrentes à valeur ajoutée quasi-nulle permet d'envisager des économies proportionnelles au nombre de personnes effectuant une veille de façon isolée.

Concrètement, l'analyse de l'existant permettra aussi d'identifier les besoins en information.

Dans la majorité des cas les utilisateurs connaissent leurs besoins informationnels mais parfois ne sont pas à même de les expliciter. Ces besoins peuvent alors être détectés en analysant les informations collectées ainsi que l'usage qui en est fait.

Dans cette optique, les conclusions de l'analyse de l'existant devront répondre concrètement aux questions suivantes qui permettront d'identifier les grandes lignes que la future cellule de veille sur Internet devra suivre.

- **De quelles informations a-t-on besoin ?**

Il convient de définir le **périmètre global de la veille**. Cela signifie qu'il est nécessaire de définir le **type d'informations** que l'on souhaite collecter et surveiller, pour connaître le type de veille que l'on souhaite mettre en place.

Le tableau suivant reprend un certain nombre de type de veille qu'il est possible de réaliser :

Type de veille	Intérêts
CONCURRENTIELLE	• Surveiller les dernières publications de ses concurrents • Détecter le lancement de nouveaux produits
REGLEMENTAIRE	• Détecter les nouvelles réglementations • Agir auprès des institutions avant la mise en application des lois
TECHNOLOGIQUE	• Surveiller la publication de nouveaux brevets • Collecter les nouvelles études • Suivre les travaux des chercheurs
SECTORIELLE	• Surveiller l'actualité de son secteur d'activité • Suivre ses fournisseurs, partenaires, prestataires de services
SOCIETALE	• Détecter les nouvelles tendances • Evaluer l'image de l'entreprise
COMMERCIALE	• Surveiller les appels d'offres • Suivre l'actualité des clients • Détecter de nouvelles opportunités dans la presse

Dans la plupart des cas, la stratégie de veille adoptée par une entreprise sera une combinaison de ces différents types de veille, adaptée au secteur d'activité de celle-ci.

• Où se trouvent ces informations ?

Selon le type de veille que l'on souhaite réaliser, l'information ne sera pas accessible par les mêmes moyens (sites gouvernementaux, sites de presse, etc.). Il convient donc de s'assurer que l'on est capable d'identifier les sites ou les pages Web contenant les informations que la société souhaite collecter. Cette liste pourra être construite initialement en s'appuyant sur les bookmarks des personnes effectuant déjà une veille dans l'entreprise et à partir d'un sourcing complémentaire auprès des experts du secteur ou de la thématique, ou bien encore réalisée à partir de recherches spécifiques sur Internet.

Dans le cas d'une veille concurrentielle, par exemple, il peut être intéressant de surveiller les communiqués de presse de ses concurrents (très souvent disponibles sur le site Internet des sociétés) mais aussi ses rapports d'activité ainsi que les noms de domaine qu'elle dépose afin d'identifier le lancement de nouveaux sites Web souvent étroitement liés à la stratégie de conquête de parts de marché de l'entreprise.

• Comment accéder à ces informations ?

Une fois l'identification des sites ou des pages à surveiller réalisée, il convient d'identifier le mode d'accès à ces informations. En effet, même si beaucoup d'informations sont gratuites sur le Web, il est parfois nécessaire de payer pour obtenir certaines données. Par exemple, des études de marché dans le cadre d'une veille prospective visant à s'implanter dans une nouvelle zone géographique sont souvent faites sur mesure. Le projet de mise en place d'une cellule de veille ne doit pas tomber dans certains a priori trop souvent rencontrés tels que « L'information sur Internet est gratuite». Toute information sur Internet n'est pas gratuite et parfois, même si elle est disponible sur Internet gratuitement, il peut être plus économique en temps de se la procurer sur des bases de données professionnelles payantes.

• Quel crédit accorde-t-on à ces informations ?

Du fait de son accessibilité à tous et de la facilité de publier du contenu sur Internet, il existe une grande disparité concernant la qualité des informations disponibles sur le Web. Il est donc important de qualifier les sources que l'on a identifiées. Il faudra donc tenir compte de l'auteur : Qui est-il ? Est-il indépendant ? Appartient-il à un groupe ? A un organisme public ? A un journal ? Quelle est la ligne éditoriale du site ? etc. Les 5 critères traditionnels d'évaluation de l'information permettront de juger les sources d'information sur leur **exactitude, l'autorité intellectuelle de l'auteur, l'objectivité, l'actualité, et la façon dont est couvert le sujet**. La cellule de veille, garante de l'information qu'elle fournit, devra proposer des sources en adéquation avec les enjeux liés à l'utilisation de l'information collectée.

• A qui seront destinées ces informations ?

La dernière question à se poser avant la mise en place d'un dispositif de veille sur Internet est celle de la diffusion et de l'utilisation de l'information. En effet, collecter de l'information est inutile si celle-ci n'est pas transférée à la personne qui saura en tirer partie (expert, décideur, etc.). Il convient donc d'identifier les destinataires de l'information au préalable. **Au-delà de la teneur de l'information, la façon dont elle sera transmise reste un point essentiel.** Certaines personnes seront plus sensibles à une diffusion papier qu'électronique, d'autres préfèreront se connecter sur un Intranet pour consulter leurs informations, d'autres encore que l'information leur soit envoyée au fil de l'eau.

• Quels bénéfices attendre d'une cellule de veille ?

L'évaluation des coûts et des temps menée lors de la phase de l'audit de l'existant est une aide précieuse pour l'estimation des éventuelles retombées financières du projet, qui pourront être de différentes natures : **Temps gagné** sur la collecte et la diffusion de l'information (temps homme), **opportunités saisies** (nouveaux marchés conquis, appels d'offres gagnés), **menaces évitées** (nouveau concurrent détecté avant son entrée sur le marché), etc.

b. Identification des ressources humaines à impliquer

Idéalement la veille est une activité directement liée à la stratégie d'entreprise. La mise en place d'une cellule de veille sur Internet nécessite donc l'implication du management dès l'origine du projet. Depuis quelques années, les managers des grosses structures ont réellement pris conscience de l'intérêt de la veille pour leurs sociétés et sont moins réticents à investir dans un projet de veille. Il faut néanmoins les convaincre avec des arguments financiers pour obtenir leur adhésion ce qui peut être fait en s'appuyant sur les éléments collectés lors de l'analyse de l'existant.

Les managers ne seront pas les seuls à convaincre, car un projet de veille sur Internet implique plusieurs entités, notamment le service informatique. Les outils de veille sur Internet ont souvent un impact sur la sécurité informatique du réseau. Tout projet de mise en place d'une cellule de veille sur Internet devra impliquer la Direction des Systèmes d'Information et / ou de la Sûreté afin de s'assurer que le projet est compatible avec le réseau d'entreprise. En effet, la cellule de veille peut être amenée à faire transiter des volumes importants de données numériques. De surcroît un projet de veille sur Internet

s'interface souvent avec d'autres logiciels de gestion de l'information : qu'il s'agisse d'un logiciel de Gestion Electronique Documentaire (GED) ou bien encore qu'il diffuse ses résultats sur un Intranet.

Enfin, la cellule de veille sur Internet sera constituée d'un ou plusieurs veilleurs qu'il faut identifier au début du projet et associer à la démarche de mise en place de cette cellule. Dans une cellule de veille comportant plusieurs veilleurs, la répartition des tâches peut se faire par métier ou par type de veille en fonction des compétences spécifiques de chacun des veilleurs. Ainsi, on positionnera souvent sur la veille technologique des ingénieurs de métier disposant d'une double formation à la veille. Un veilleur efficace ne peut être qu'un veilleur qui comprend l'information qu'il recherche : cela lui permet de connaître le vocabulaire métier, les sources d'information professionnelles mais lui permet aussi de sélectionner, au moins sur un premier niveau, l'information pertinente.

c. Sélection d'un outil adapté au besoin

La veille manuelle ne permettant pas de surveiller efficacement un grand nombre de sites (profondeur, mots-clés, etc.), il sera souvent nécessaire de choisir un logiciel capable d'automatiser la surveillance des pages Web afin de passer moins de temps à la collecte des informations et plus de temps à l'analyse des données (tâche à plus forte valeur ajoutée) ou tout du moins pour étendre le périmètre de veille.

Les étapes précédentes sont utiles pour donner un cadre formel au projet de création d'une cellule de veille sur Internet. Ce cadre structurant va être utile lors du choix de l'outil adapté aux différents besoins de la société.

Le choix de l'outil devra donc être fait en fonction de différents critères objectifs[8] : facilité de mise en place, nombre de pages/sites à surveiller, type de documents à récupérer, facilité d'utilisation, existence d'un support technique, organisation du contenu, formation etc., et devra être le résultat d'un accord entre les différentes parties impliquées (managers, DSI, veilleurs, etc.).

Le choix d'un outil de veille est une phase essentielle de la mise en place d'une cellule de veille stratégique. L'outil doit être envisagé à la fois à l'instant « t » du lancement du projet mais doit aussi être à même d'accompagner sa montée en puissance au fur et à mesure que la cellule de veille traitera de thématiques plus nombreuses et diffusera son travail à une liste de destinataires s'étoffant au fil du temps. Enfin, il est important de prendre en considération l'évolutivité de la solution dans le temps (existence de modules additionnels, de services d'accompagnement, tierce maintenance applicative, etc.).

→ *A retenir : Lors du choix d'un outil de veille, il est nécessaire de planifier la montée en charge du projet (nombre d'utilisateurs, entre autres, afin de ne pas être bloqué en cours du projet).*

[8] Etablissement d'une grille d'évaluation des outils de veille ? » annexe à « Quel apport des professionnels de l'IST dans le dispositif de veille d'un organisme de recherche? » de Corinne BRACHET-DUCOS - Mémoire INTD/CNAM, Cycle Supérieur - Octobre 2007

d. Planning de mise en place

Tout projet de mise en place d'une cellule de veille peut suivre un planning se calant sur les étapes suivantes :

1 - Analyse de l'existant : besoins informationnels, bonnes pratiques, sources d'informations et solutions d'accès et de capitalisation de l'information en place



2 - Définition du cahier des charges de la cellule de veille : objectifs, organisation, ressources, produits d'information



3 - Formation des veilleurs si nécessaire aux méthodologies de veille et de recherche d'information



4 - Choix, **installation et paramétrage** du dispositif de veille :

Définition du cahier des charges et des spécifications du dispositif de veille
Acquisition de l'outil
Mise en place / Installation
Paramétrage (En interne ou externalisé selon les outils)
Phase de tests des premiers paramétrages
Réajustements des paramétrages en fonction des résultats des tests
Evaluation des réajustements
Mise en production des paramétrages et montée en puissance (ajout de sources, de destinataires, etc.)



5- Conception et diffusion des livrables de veille



6 - Feedbacks utilisateurs et évaluation du dispositif de veille



7- Evolution du dispositif de veille

Une des problématiques de la veille et de la mise sous surveillance automatisée de sources est le risque de passer à côté d'informations pertinentes nouvellement apparues et non paramétrées dans la surveillance. Un dispositif de veille devra donc mélanger des sources ciblées mises sous surveillance afin d'en identifier les changements et des sources plus généralistes permettant de détecter l'apparition de nouvelles sources d'information dans les champs thématiques concernant l'entreprise. Le **feedback** reste aussi important pour faire vivre ce système. Au-delà de la phase initiale de lancement, la notion de feedback devra être présente tout au long du fonctionnement de la cellule de veille afin de lui permettre de s'adapter au mieux aux évolutions des besoins des utilisateurs et de l'information utile et accessible sur Internet.

e. Légitimer la mise en place du projet

L'une des étapes indispensable de la mise en place d'une cellule de veille sera de convaincre de la légitimité d'un tel projet, notamment en termes financiers. Avant de se lancer dans une telle démarche d'acquisition d'outils et de surveillance, il convient de chiffrer le projet (coûts logiciels, humains, etc.).

Une fois ces coûts évalués, il est souhaitable (mais pas toujours aisé) d'estimer les éventuelles retombées financières du projet, qui pourront être de différentes natures : **temps gagné** sur la collecte et la diffusion de l'information (temps homme), **opportunités saisies** (nouveaux marchés conquis, appels d'offres gagnés), **menaces évitées** (nouveau concurrent détecté avant son entrée sur le marché, risque d'obsolescence technologique, apparition de produits de substitution, etc.).

La mise en place d'une cellule de veille sur Internet peut être motivée par différentes raisons, l'objectif principal étant de pouvoir diffuser de l'information jugée pertinente aux personnes concernées au moment adéquat à «iso coût» de l'existant a minima pour une qualité de service meilleure ou à un coût inférieur.

3 Organisation et fonctionnement d'une cellule de veille

Le fonctionnement d'une cellule de veille se calque sur les étapes du cycle de la veille. Certaines cellules de veille peuvent parfois se cantonner à une partie du cycle du renseignement, cependant la plupart d'entre elles fonctionnent sur l'intégralité du cycle, proposant au moins une étape de traitement même s'il ne s'agit que d'un premier niveau de traitement (synthèse par exemple).

Dans certains schémas organisationnels de cellules de veille, l'analyse des données collectées se fait par un expert externe à la cellule de veille, appartenant à l'entreprise ou extérieur à cette dernière.

Rappel du cycle de la veille :

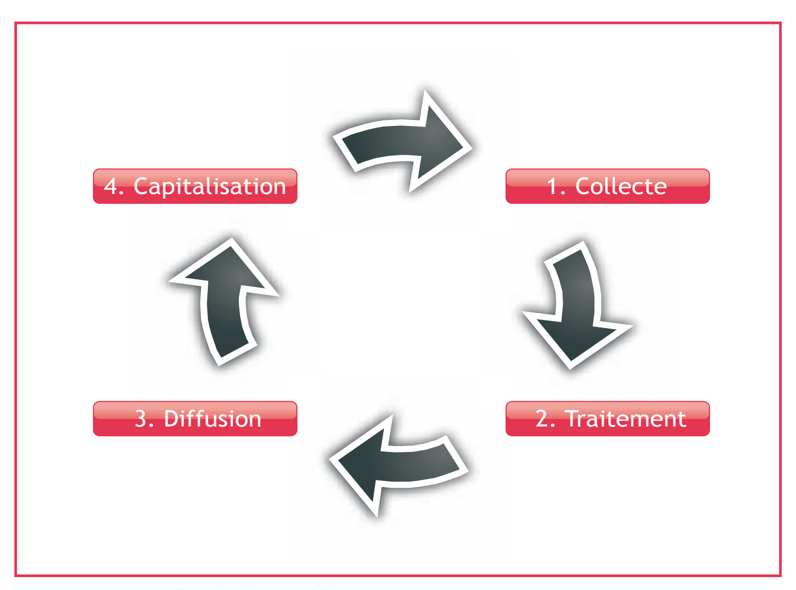


Fig 2 : Le cycle de la veille

a. Définition des axes de veille

La structuration de la cellule de veille, l'organisation des tâches, la répartition des rôles et des responsabilités ainsi que la structure des produits d'information (newsletters, rapports,…) sont étroitement liées à la définition des axes de veille.

Les axes de veille découlent de l'identification des besoins des différents destinataires de la veille qui sont par ailleurs souvent liés aux axes stratégiques de l'entreprise qu'il s'agisse de la conquête de parts de marché (national ou international) ou du développement de nouveaux produits.

Malheureusement il peut parfois être difficile de connaître les réels besoins d'un utilisateur ; les besoins exprimés doivent être reformulés en axes de veille. Par exemple, un utilisateur pourra déclarer avoir besoin de tout savoir d'un concurrent via Google News alors que l'axe de veille qui en découlera sera probablement « Identification des risques de pertes de parts de marché liés à l'activité concurrentielle ou aux nouveaux entrants ».

Une fois ces besoins définis, il sera possible de déterminer les axes de veille et surtout de définir les axes **prioritaires** (vitaux pour la survie de la société) ou **secondaires** (permettant le développement de l'entreprise ou utiles à son fonctionnement).

La définition des axes de veille va aussi permettre de catégoriser les différents types de veille que l'entreprise souhaite mettre en place (concurrentielle, sociétale, juridique, etc.).

A partir du moment où les axes de veille sont clairement définis, le choix des responsables des différents axes de veille est un élément primordial dans la mise en place de la cellule. Un tel choix permettra d'utiliser au mieux les capacités des personnes à appréhender l'information collectée dans le cadre de ces plans de veille.

b. Désignation d'une (ou plusieurs) personne(s) en charge de l'organisation, de l'administration et de la maintenance du dispositif de veille

Une fois le projet de dispositif de veille validé, il est nécessaire de **désigner une personne** (ou un groupe de personnes) pour gérer la mise en place ainsi que l'évolution du projet. Cette personne devra être sensibilisée à la gestion de l'information ainsi qu'aux aspects stratégiques du partage des données. Elle sera le garant de l'adéquation entre les recherches d'information, les produits d'information de la veille, les axes de veille et les besoins des utilisateurs.

Son rôle est essentiel aussi dans la communication autour du projet et de la **valorisation des services** fournis par la cellule de veille. La pérennité d'une cellule de veille est étroitement liée à sa complète intégration dans les flux d'information de l'entreprise : les informations qu'elle fournit et les produits de synthèse ou d'analyse qu'elle propose doivent être connus, consultés, utilisés et pour cela la communication sur les services proposés est essentielle. Le rôle du responsable de la cellule de veille est donc à la fois un rôle de **manager**, de coordinateur entre les différents clients internes de la veille et la cellule de veille puis enfin un rôle de **communicant** et d'animation de réseau.

c. Sourcing et définition d'un plan de veille sur Internet

Une fois les axes de veille clairement définis en adéquation avec les besoins, une fois les logiciels de veille retenus et les tâches et rôles définis, le lancement opérationnel de la cellule de veille est possible. Une des premières tâches essentielle à réaliser est la définition du **plan de veille** sur Internet et la réalisation du sourcing, c'est-à-dire l'**identification des sources** pertinentes d'information.

Le sourcing doit bien évidemment s'appuyer sur la collecte des sources réalisée en amont. Par ailleurs, afin de peaufiner la connaissance des axes de veille retenus et des sources d'information dont le veilleur a la charge, il peut être utile voire indispensable de réaliser des entretiens préalables au sourcing avec les destinataires de cette veille afin d'identifier les points d'entrée informationnels.

Les points d'entrée sont des éléments essentiels de l'utilisation des outils de recherche sur Internet.

On retient comme point de veille les éléments possibles suivants :

- Noms d'experts du secteur / du thème
- Sites Web de référence
- Liste des acteurs du marché
- Liste des produits
- Liste des technologies
- Ouvrages

Les points d'entrée sont en général relativement faciles à identifier et de leur bonne exploitation dépendra le sourcing effectué.

Il est par exemple possible d'injecter les points d'entrée comme suit :

- **Les noms d'expert** peuvent être intégrés dans des outils de réseaux sociaux tels que LinkedIn[9] ou Viadeo[10] afin d'identifier dans leurs contacts des noms de personnes ou de sociétés intervenant dans le même champ d'activité. Cela peut aussi être particulièrement utile pour dresser des cartographies de réseaux informels[11] afin d'identifier les personnes clés d'un réseau.

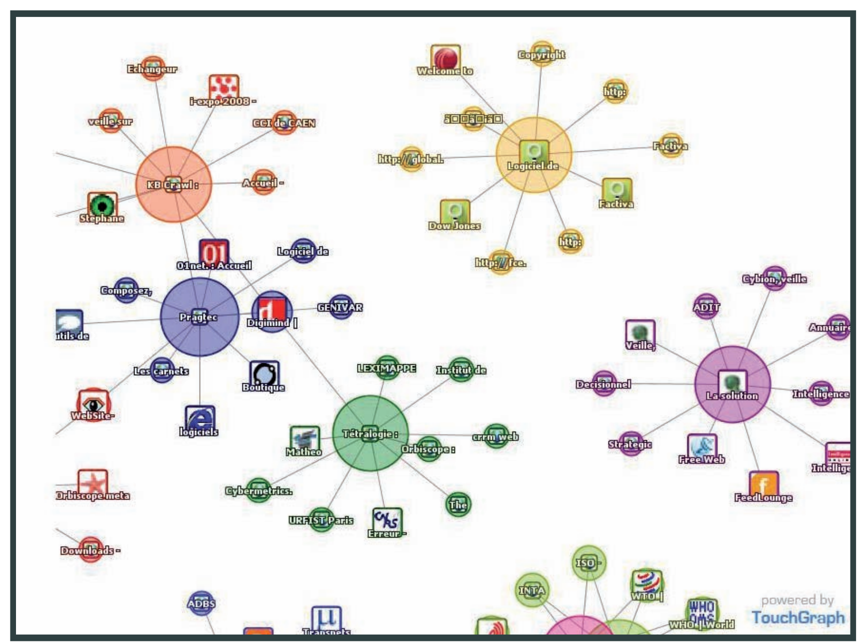


Fig 3 : Copie d'écran issue de www.touchgraph.com sur les résultats de Google avec la requête « logiciel de veille »

- **Les sites Web de référence** d'un secteur ou d'une thématique sont souvent cités et font par ailleurs souvent référence à d'autres sites. En utilisant les commandes de type « link : » ou « related : » sur le moteur de recherche Google ou des commandes équivalentes sur d'autres moteurs de recherche il est facile d'identifier rapidement les sites liés à ce dernier ou qui abordent les même sujets[12] . Il sera aussi nécessaire, bien sûr, d'explorer les liens sortant des sites de référence en recherchant par exemple les espaces « Annuaire de liens » ou « Partenaires » ou encore « Liens ». Cette démarche permet d'identifier d'autres sites traitant du sujet mais aussi d'identifier des thématiques connexes et de mieux définir les limites du périmètre de surveillance.

[9] www.linkedin.com est un réseau social professionnel anglosaxon permettant de diffuser son CV, son parcours professionnel et de rentrer en contact avec des personnes.

[10] www.viadeo.com est un réseau social professionnel français équivalent et concurrent direct de LinkedIn.

[11] Touchgraph, www.touchgraph.com permet par exemple de réaliser des cartographies du réseau social www.facebook.com tout comme il peut proposer de naviguer de façon graphique à l'intérieur des résultats de recherche de Google.

[12] Pour en savoir plus sur les commandes links et related on pourra se rendre sur http://www.google.com/intl/en/help/operators.html

• **La liste des technologies** utilisées peut être exploitée via un moteur de recherche scientifique et technique ou de brevets[13] afin d'identifier des sociétés ou des personnes ayant travaillé sur ces dernières.

• **Les ouvrages** peuvent être utilisés via des bases de données en littérature ou en ouvrages scientifiques[13] afin de cerner les co-auteurs et les autres ouvrages de référence.



Fig 4 : Recherche sur Google Scholar d'ouvrages scientifiques relatifs à la « veille sur Internet » et visualisation des auteurs.

Entrée	Type d'outil / site	Résultat
Noms d'experts	Réseaux sociaux	Contacts, liens entre les différents acteurs, identification des réseaux d'experts
Sites Web de référence (d'un secteur)	Moteurs de recherche généraliste	Identification des sites liés, des acteurs incontournables, des partenariats existants, etc.
Nom de technologies	Bases de données de brevets	Identification des personnes et/ou sociétés travaillant sur les projets
Ouvrages	Bases de données littéraires	Nom des ouvrages de référence, des auteurs experts du sujet

Fig 5 : Stratégies de détection de sources d'information pertinentes

[13] Pour les moteurs de recherche de brevets on pourra utiliser par exemple en français www.plutarque.com de l'Inpi ou en anglais www.uspto.gov ou encore Google Patents http://www.google.com/patents

Il s'agit ici d'exemples non exhaustifs des possibilités mobilisables pour mener une phase de sourcing aussi complète que possible. Par ailleurs, nous n'évoquons pas ici le cas un peu particulier des blogs qui mériterait d'être abordé comme source pertinente comme toute autre source d'information. Des moteurs de recherche spécifiques de blogs existent et permettent d'identifier des sources d'information alternatives. Il est par exemple possible de recourir à des moteurs de recherche de type Technorati, Wikio, ou encore Google Blog Search.

Un sourcing correctement effectué permet à partir d'un petit nombre de sources initial, grâce à la nature même de la structure hypertextuelle de l'information sur Internet, de collecter un nombre important de sources complémentaires. Toutefois, sur certaines thématiques très pointues ou sur certains marchés de niche, le nombre de sources identifiables peut être parfois limité.

Le sourcing doit s'attacher à aller à partir de sources connues, déjà exploitées, réputées ou renommées vers des sources de moins en moins notoires. Au fur et à mesure de cette exploration thématique du Web, la démarche de validation des sources deviendra de plus en plus essentielle.

L'ensemble des sources mises sous surveillance et leur qualification est un des maillons clés du dispositif de veille sur Internet. Il doit régulièrement être mis à jour. Au-delà des sources qui disparaissent et qu'il suffit de supprimer du dispositif de veille, de nouvelles sources peuvent apparaître. Afin d'identifier ces nouvelles sources, il est

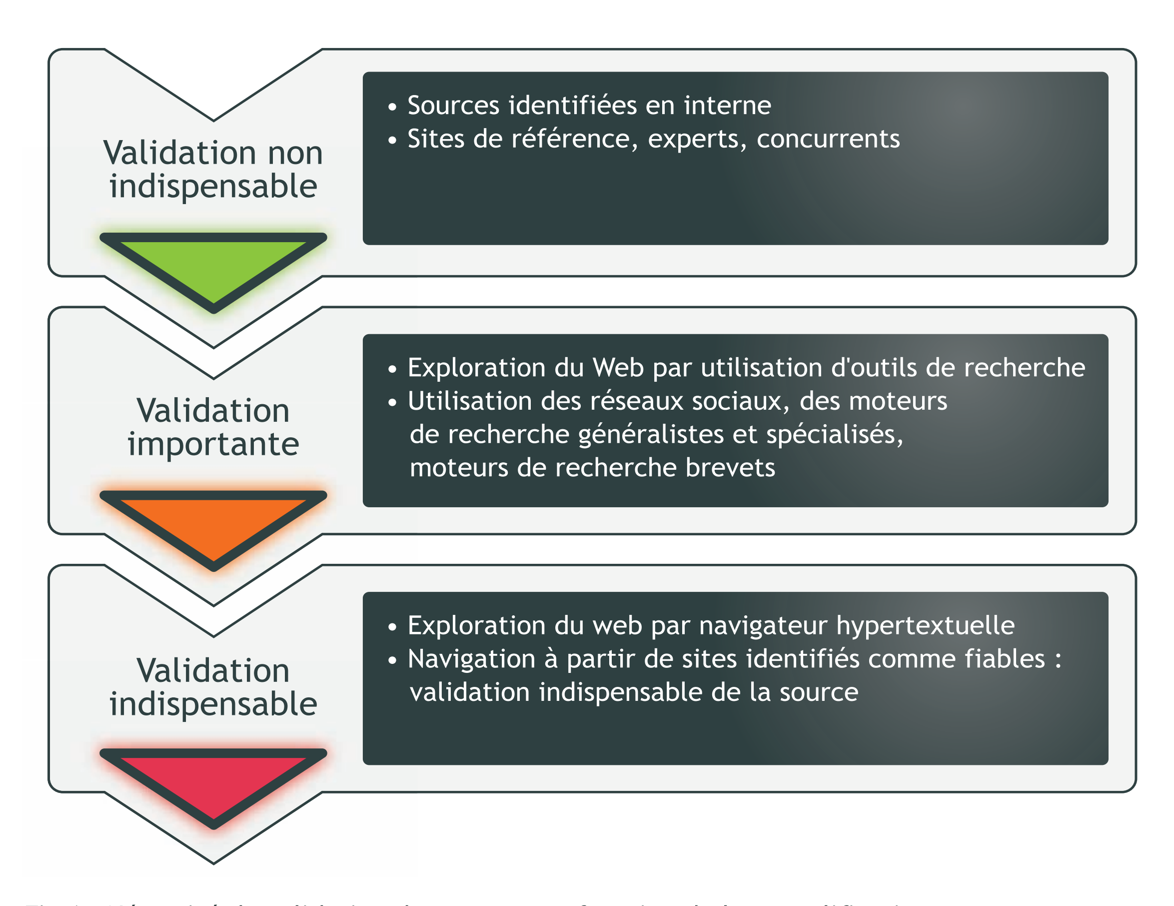


Fig 6 : Nécessité de validation des sources en fonction de leur qualification

toujours nécessaire d'intégrer dans son plan de surveillance des annuaires thématiques ou des sources généralistes qui feront souvent référence à d'autres ressources. Une fois ces sources identifiées, il suffira de les intégrer dans la surveillance automatique. On pourra par exemple mettre sous surveillance les espaces publicitaires des moteurs de recherche afin de voir quel concurrent se positionne sur un produit ou les rubriques des annuaires correspondant à sa propre activité.

Le feedback est aussi un élément permettant de mettre à jour son sourcing. Si certains retours sur une source sont négatifs il sera alors souhaitable de choisir de la supprimer de la liste des sources mises sous surveillance automatique.

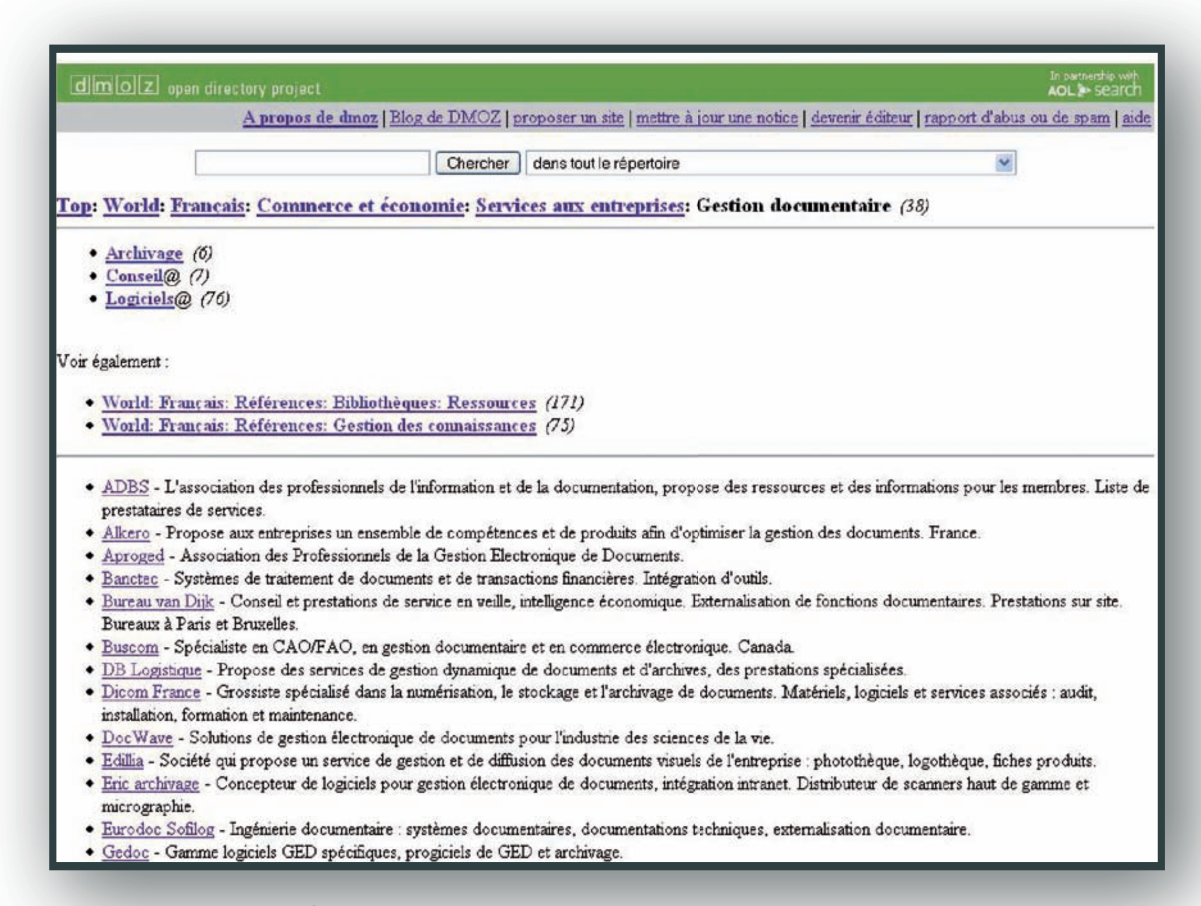


Fig 7 : Capture d'écran de dmoz concernant la gestion documentaire

Afin d'illustrer de façon claire et pragmatique les différents éléments dont il est question dans ce document, l'outil de veille sur Internet KB Crawl sera pris à titre d'exemple dans les paragraphes suivants.

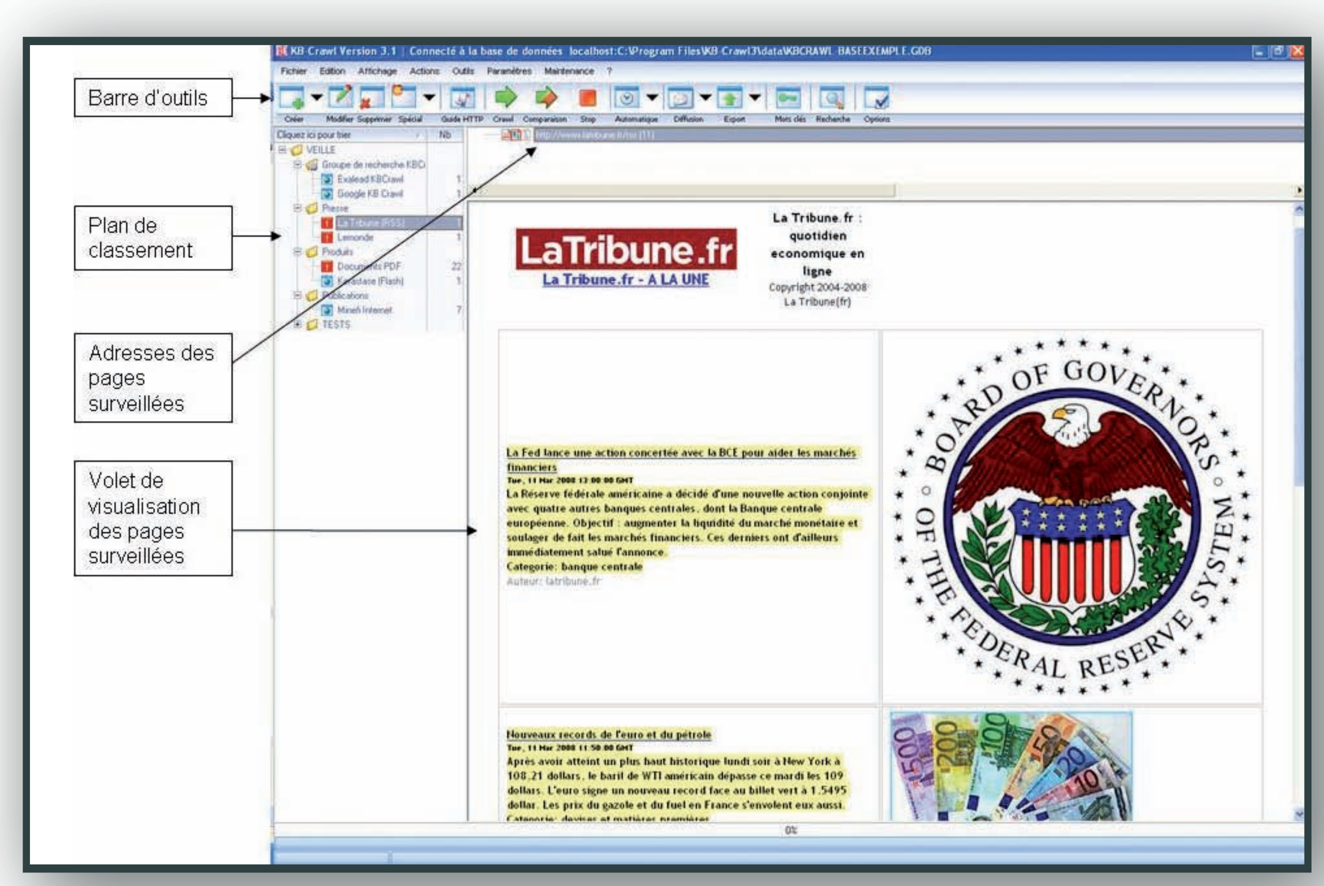


Fig 8 : Interface de paramétrage du logiciel de veille KB Crawl

d. Mise sous surveillance des différentes sources

L'étape clé de la mise en place de la cellule de veille est le paramétrage des différentes sources identifiées lors de l'étape de sourcing dans le logiciel de veille.

Cette étape est celle qui va demander le plus de temps car il sera nécessaire de trouver un paramétrage optimal et adapté à chaque source. Avec KB Crawl, le paramétrage peut se décomposer en 6 étapes :

1) Création de la source dans KB Crawl
2) Paramétrage de la profondeur de crawl
3) Attribution de motifs d'alerte
   (mots-clés, nouveau contenu, apparition/disparition de page)
4) Filtrage éventuel des données recueillies
5) Abonnement des destinataires aux alertes générées par KB Crawl
6) Paramétrage de la surveillance automatique.

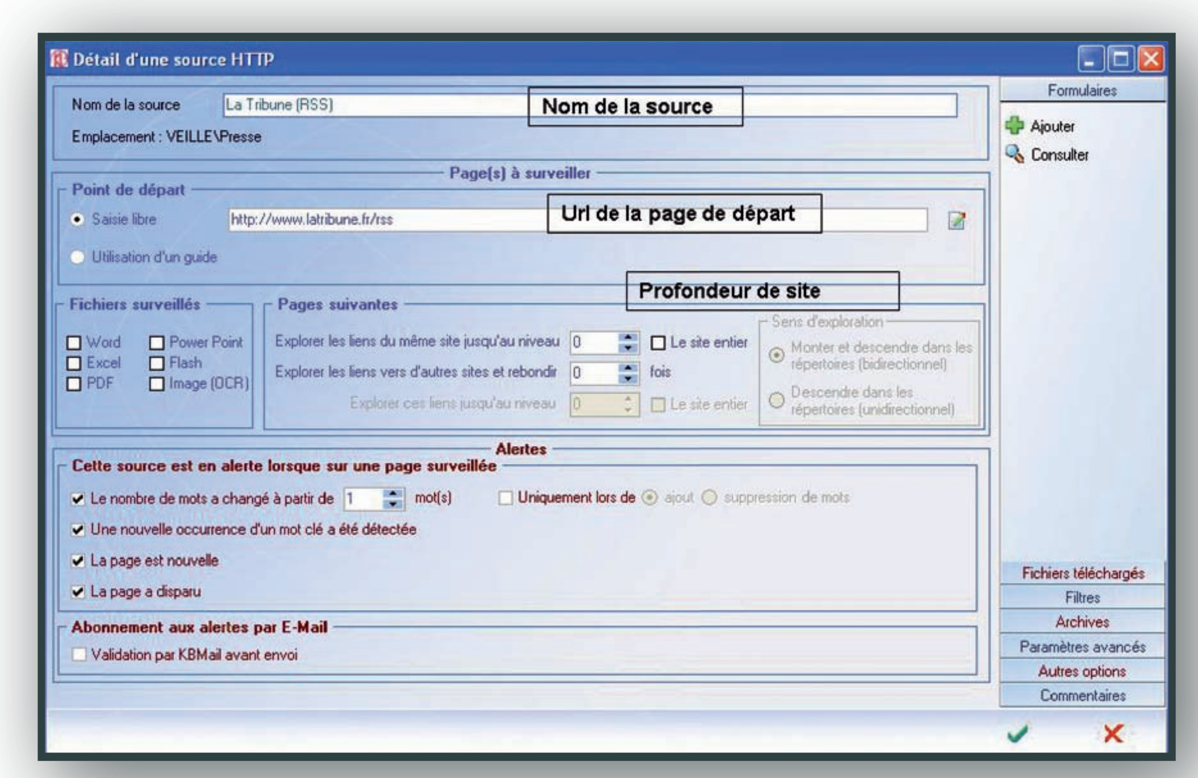


Fig 9 : Paramétrage d'une source dans KB Crawl

Ce paramétrage n'est pas figé et pourra évoluer au fil du temps et de l'évolution de la structure du site Web mis sous surveillance mais aussi du feedback des destinataires de la veille.

e. Identification des destinataires des différents types de veille selon les axes définis

La diffusion sélective de l'information est l'un des leviers permettant l'acceptation du système de veille et de son développement. La plupart des professionnels souffrent aujourd'hui d'« infobésité[14] ». Une étude du cabinet IDC datant de 2004, « Proving the value of content technologies » estime par exemple à 14h30 le volume hebdomadaire qu'un salarié passe à traiter et répondre à ses e-mails.

Le système de veille doit donc avoir une politique de diffusion, en fréquence et en volume, cohérente avec la capacité des destinataires à absorber l'information. Il est important par ailleurs que l'information diffusée s'adresse directement au bon destinataire sous peine d'augmenter la surcharge informationnelle des destinataires et de générer un sentiment de pollution.

[14] L'infobésité est un néologisme traduit de l'expression anglosaxonne « information overload » voulant dire que la plupart des personnes connectées au réseau Internet aujourd'hui, à titre personnel ou professionnel, sont noyées sous l'information.

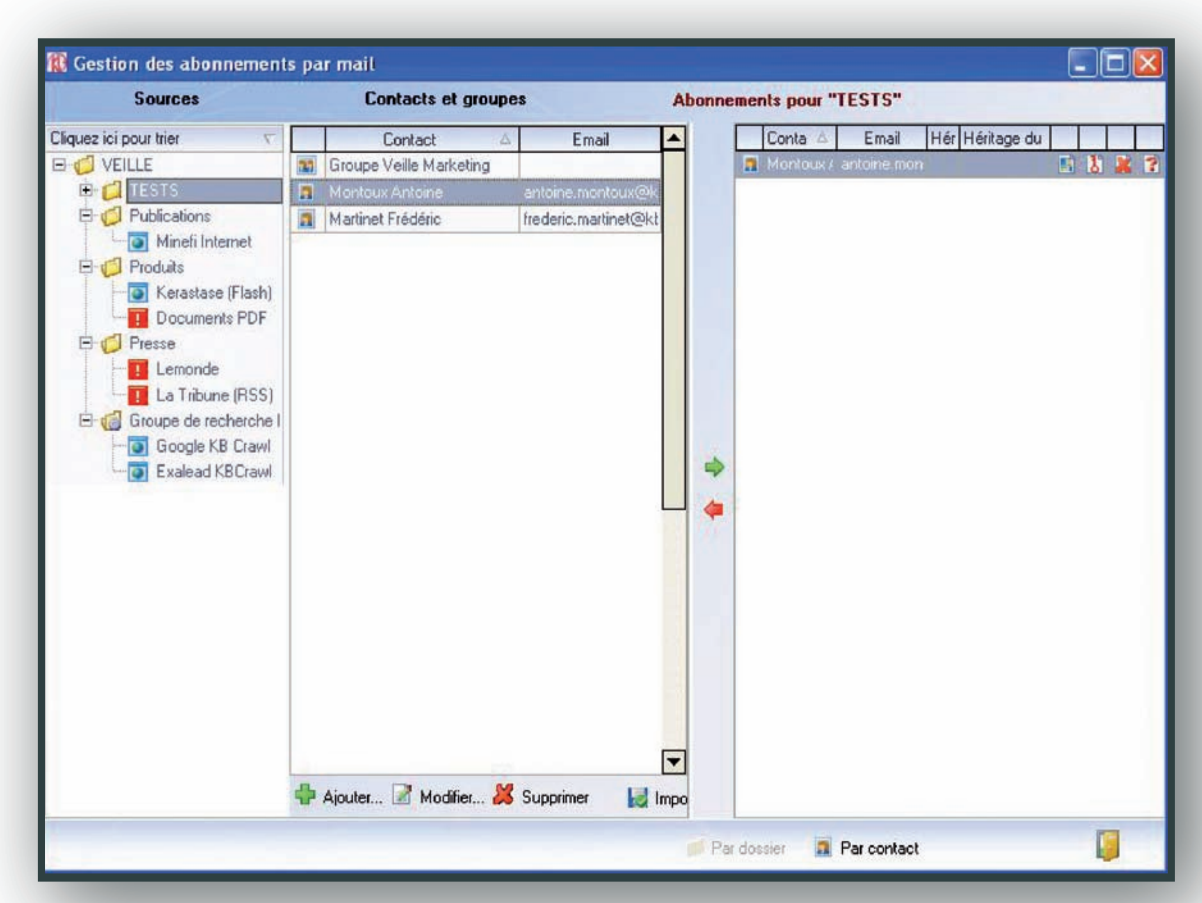


Fig 10 : Abonnements des destinataires aux alertes générées par KB Crawl

Une solution automatisée de veille, telle que KB Crawl, permet par exemple de **gérer son carnet d'adresses** de destinataires et de sélectionner pour chaque source les destinataires des alertes en cas de changement de contenu, d'apparition de mots-clés, de disparition de page ou de nouvelle page.

Par ailleurs la gestion des groupes dans KB Crawl permet de déterminer des communautés d'intérêt chez les destinataires et de gérer ainsi la diffusion de façon simplifiée.

f. Exploitation et traitement par les experts des données récupérées

Si la collecte d'informations est chronophage, ce n'est pas l'étape qui apporte le plus de valeur. Une fois les informations récoltées automatiquement grâce à un outil de collecte, il est nécessaire d'interpréter ces **informations**, de les **retraiter** afin de leur donner plus de sens, plus de **valeur**.

C'est de cette phase analytique que dépendra en grande partie l'efficacité du processus de veille. Toute l'expertise des analystes devra être mise à contribution afin d'apporter une finesse et un sens à l'information autrement indécelable dans la masse.

Dans cette étape, l'information devra se transformer en connaissance afin que les destinataires puissent prendre les décisions stratégiques adaptées sans perdre de temps ou plus simplement alimenter leur système de capitalisation des connaissances.

Il est aussi possible d'utiliser des modules additionnels à KB Crawl à ce niveau du traitement de l'information comme KB Mail ou KB Portal. KB Mail permet aux experts de valider des informations et de les enrichir de commentaires ou de leurs propres analyses et compléments d'information avant l'envoi des e-mails d'alerte. KB Portal est une interface de consultation des alertes en ligne, permettant aux différents utilisateurs abonnés de partager les différentes informations jugées pertinentes en favorisant le travail collaboratif.

L'enrichissement de l'information brute permet de la mettre en perspective, d'apporter sa propre expertise et d'en faire bénéficier les destinataires de la veille en permettant l'accès à deux niveaux d'information : l'information primaire telle qu'elle émane du Web, et l'information synthétisée et / ou analysée. Il est ainsi possible aux destinataires d'avoir une lecture à deux niveaux sans déperdition d'information ni risque majeur de déformation, l'utilisateur pouvant toujours revenir à la source d'information originelle.

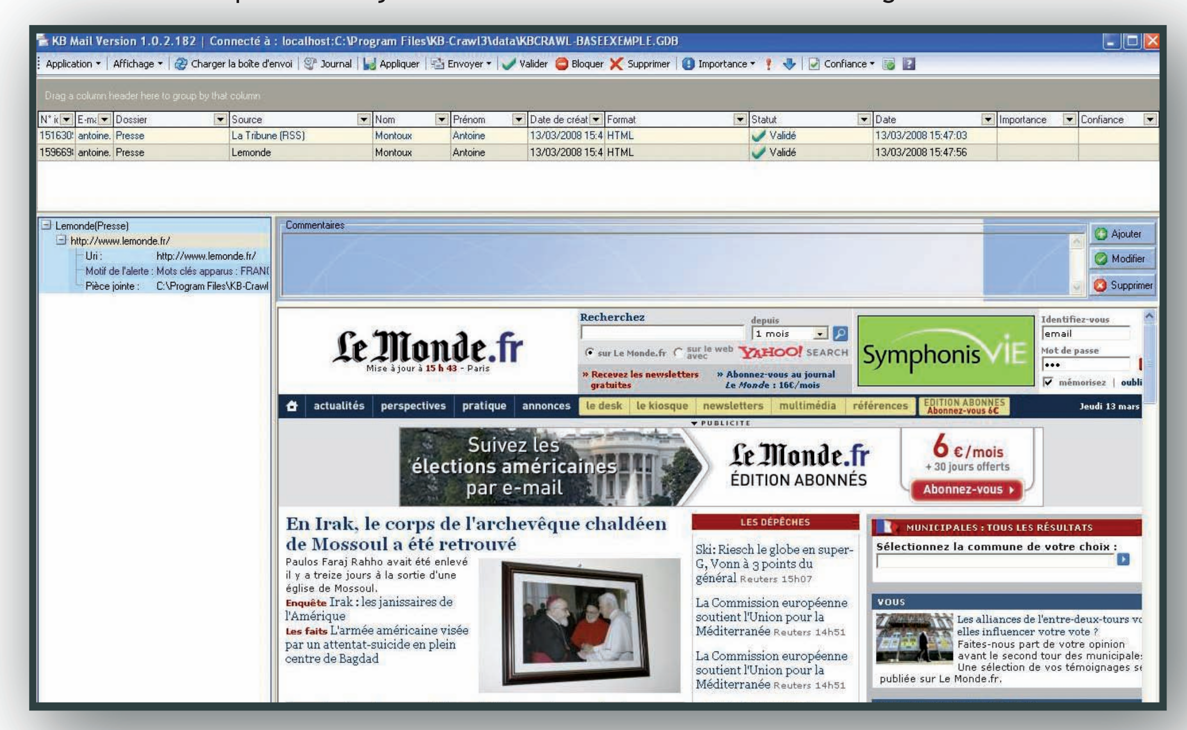


Fig 11 : Interface de KB Mail pour la validation et l'enrichissement des informations.

g. Veille et plate-forme collaborative

Les outils de veille traitant le cycle de l'information dans sa globalité proposent, en dehors de la technologie de surveillance de sites Web, une plate-forme de capitalisation de l'information collectée. En dehors du simple flux par courrier électronique des alertes de veille, une plate-forme de veille permet la constitution d'une véritable base de connaissances et de travail collaboratif.

Sur ce type d'outils la gestion des droits permet de gérer la confidentialité des informations mais permet surtout de cibler au mieux les utilisateurs concernés par les informations diffusées et stockées sur la plate-forme. Cette approche permet aussi de ne pas tomber dans le travers qui serait de tout diffuser à tout le monde, d'éviter le sentiment de pollution et de faciliter l'appropriation de cet outil.

La plate-forme de veille permet alors le **travail en équipe** pour la cellule de veille à travers un outil collaboratif mais permet aussi l'interaction entre les différents utilisateurs et entre utilisateurs et veilleurs. Les fonctions de suppression, de commentaires, d'envoi par e-mail et d'export permettent l'accessibilité de l'information à travers une interface unique.

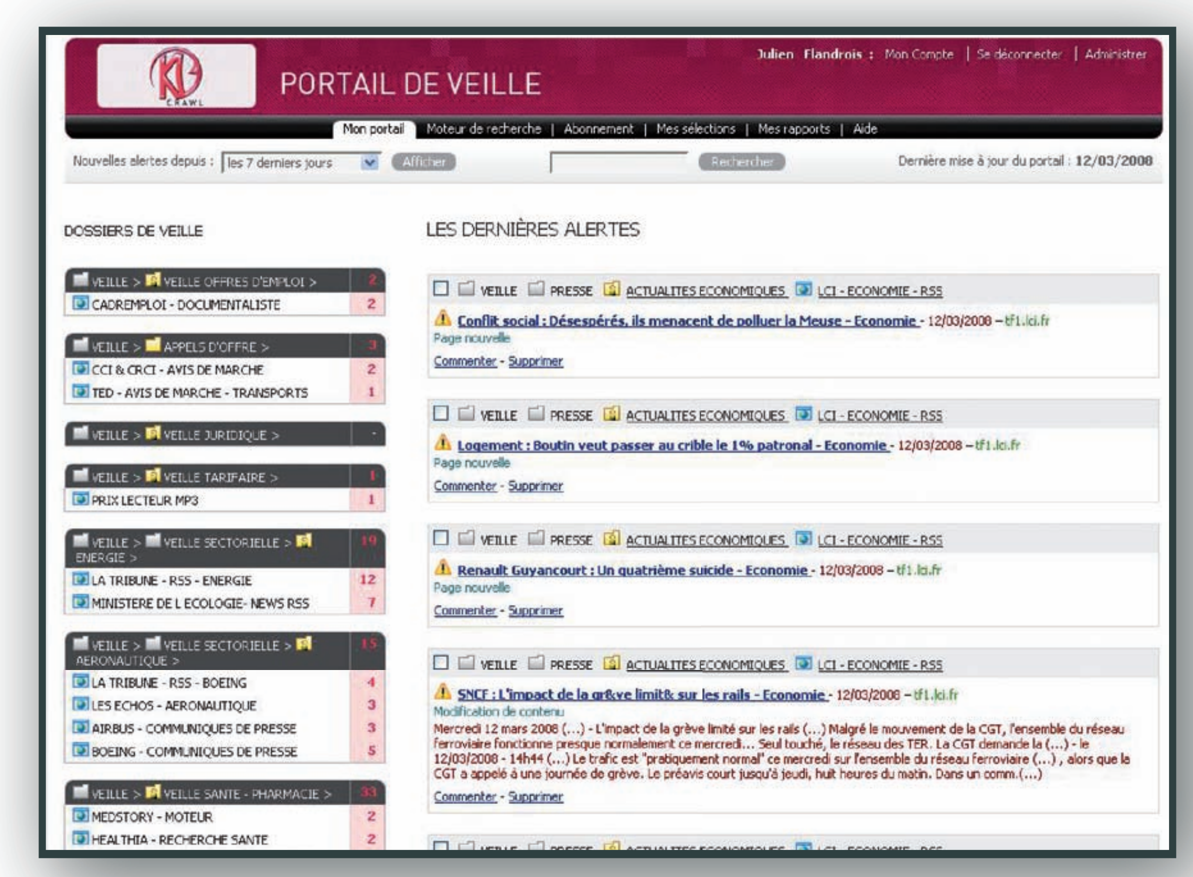


Fig 12 : KB Portal est une interface d'accès centralisé et personnalisé à l'information. Elle dispose par ailleurs de fonctionnalités collaboratives permettant l'échange et l'enrichissement d'informations.

h. Feedback

Comme le montre le schéma du cycle de la veille, le feedback des utilisateurs est une étape importante dans le processus de surveillance. En effet, il est nécessaire de connaître l'utilisation que font les destinataires des informations transmises, ainsi que leur opinion sur ces informations. Ils doivent notamment être interrogés sur la pertinence des informations, le timing de transmission, l'efficacité de l'analyse ainsi que l'impact que ces informations ont pour l'entreprise.

Les responsables de la cellule de veille devront donc s'assurer que le cycle ne s'arrête pas après la transmission des informations et devront mettre en place des outils de pilotage de la cellule de veille permettant l'évaluation du fonctionnement de la cellule de veille et des résultats obtenus. Le calcul du retour sur investissement de la mise en place et du fonctionnement pouvant être délicat à effectuer, il est important de ne pas négliger les facteurs qualitatifs de l'évaluation.

En dehors du pilotage de la cellule de veille, le feedback est par ailleurs nécessaire d'un simple point de vue fonctionnel pour s'assurer que les veilleurs ont bien identifié les sources importantes et que les informations transmises sont bien en adéquation avec les besoins des utilisateurs. Le feedback est donc l'élément qui permet de s'assurer que le cycle du renseignement n'est pas interrompu et que l'information transmise et analysée permet de faire évoluer le besoin en information.

4 Conclusion

La mise en place d’une cellule de veille relève de plusieurs aspects. L’aspect organisationnel demeure l’un des plus importants. Il permet d’harmoniser stratégie d’entreprise, collecte et diffusion d’informations, prise de décision et action. Le choix d’un outil de veille permet aussi de structurer et d’industrialiser la démarche de veille. Le choix de cet outil doit correspondre à l’organisation retenue et apporter les fonctionnalités qui permettront de limiter le silence informationnel en accroissant et systématisant la surface de surveillance. L’outil doit aussi permettre de minimiser la perte de temps individuel en ciblant les informations diffusées et en permettant l’enrichissement de ces dernières par les expertises individuelles ainsi mutualisées.

Enfin, le logiciel de veille, bien qu’au centre du dispositif, n’est qu’un outil au service des objectifs d’une entreprise et de ses collaborateurs qui a pour vocation d’optimiser les processus existants, et d’aider à la prise de décisions stratégiques.

Les auteurs :

- **Frédéric Martinet :** consultant-formateur, diplômé de l’Université des Sciences Sociales de Toulouse en Intelligence Economique et intervenant en université et école de commerce sur les problématiques de recherche d’information et de veille. Il est en charge de l’accompagnement des clients de KB Crawl sur leurs projets de veille.

- **Antoine Montoux :** consultant-formateur, diplômé de l’Institut d’Etudes Politiques de Paris en gestion stratégique de l’information. Il est en charge des formations, du conseil et de l’accompagnement des clients pour la mise en place de démarches de veille avec KB Crawl.

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net

Table des illustrations :

Bibliographie :

CARAYON Bernard -»A armes égales».- Paris : Documentation Française, 2006.- 119p. G32/N°2861.

MONGEREAU Roger - Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises- Paris : CES, 2006.- 140p.G32/10419

DELBECQUE E.- L’intelligence économique, PUF 2006.

BARTHET Marie-Claire et NEDEY Fabienne - Normalisation et intelligence économique.- in : Enjeux Afnor, 01/07/2006, n° 266, 10p.- (G32/N°18685).-

MONGIN Pierre et TOGNINI Franck - Petit manuel d’intelligence économique au quotidien.- Paris : DUNOD, 2006.- 182p.- G32/N°10404

MARCON C. et MOINET N.- L’intelligence économique, Dunod 2006.

Guide pratique : intelligence économique et PME - in : Brochure MEDEF, 01/03/2005, 20p. (G32/N°17928).-

CARAYON Bernard- Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale [en ligne]- Paris : Documentation Française, 2003.-176p.- G32/N°1325.

GUILHON B. et LEVET J.-L. - De l’intelligence économique à l’économie de la connaissance, Economica 2003.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET FINANCES- Intelligence économique -
Outils et méthodes développés en PMI. Paris: Editions de l'Industrie, 2000.-319p.
(Mode d'emploi).- G32/N°4196

MASSÉ G. et THIBAUT F.- Intelligence économique : un guide pour une économie
de l'intelligence, Editions de Boeck, 2000.

REVELLI C.- Intelligence stratégique sur Internet, Dunod, Paris, 1998,
2eme édition, 2000

KAUFFER R- L'arme de la désinformation, Grasset, 1999.

Alain BLOCH- L'intelligence économique. – Paris : Anthropos, 1999. – 112 p. – Coll.
Économie-Poche ; 38.

ACHARD P. et BERNAT J-P.- L'intelligence économique : mode d'emploi, ADBS Editions,
1998.

Henri STILLER- La norme AFNOR X 50-053 et la pratique de la veille /. – Conférence :
V.S.S.T.'98 (Veille Stratégique Scientifique & Technologique),Toulouse, 19-23 octobre
1998.

Bernard BESSON, Jean-Claude POSSIN- Du renseignement à l'intelligence économique.
– Paris : Dunod, 1996. – 224 p.

Josette BRUFFAERTS-THOMAS, Benoît BOUCHARD- Veille et intelligence économique
économique : de la stratégie à la communication de l'information – Paris : IDP, 1996.

Daniel ROUACH- La veille technologique et l'intelligence économique. Paris : PUF,
1996. – 128 p. – Coll. Que sais-je ? ; 3086.

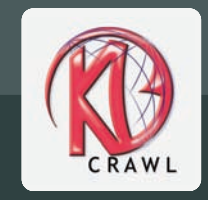
Bruno MARTINET, Yves-Michel MARTI.- L'intelligence économique : les yeux
et les oreilles de l'entreprise. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1995. – 244 p.

Travaux du groupe présidé par Henri MARTRE- Intelligence économique et stratégique
des entreprises. Paris : La Documentation Française, 1994. – 213 p.

Hélène DESVALS, Henri DOU- La veille technologique :
l'information scientifique, technique et industrielle. Paris : Dunod, 1992. – 448 p.

François JAKOBIAK- Pratique de la veille technologique.
– Paris : Les Éditions d'Organisation, 1991. – 232 p.

KB CRAWL SAS - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil-Malmaison cedex
Tel. 01 41 29 05 02 - www.kbcrawl.net



Coordonnées

KB CRAWL SAS

10, rue Lionel Terray
92508 Rueil-Malmaison Cedex - France
Tél. +33 (0)1 41 29 05 02
Site Web: www.kbcrawl.net